

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE**

**CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL –  
TURMA IV**

**POR UMA NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA  
DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS EMPRESAS**

**MÁRCIA DE VASCONCELOS MACHADO**

**FORTALEZA, 31 DE MARÇO DE 2005**

**POR UMA NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA  
DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS EMPRESAS**

**MÁRCIA DE VASCONCELOS MACHADO**

**Orientadora: ALESSANDRA SILVA XAVIER**

**Monografia apresentada ao Centro de  
Treinamento e Desenvolvimento (CETREDE) da  
Universidade Federal do Ceará (UFC), como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.**

**FORTALEZA – CE  
2005**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

---

Márcia de Vasconcelos Machado  
(Orientanda)

---

Alessandra Silva Xavier, Ms.  
(Orientadora)

---

Nota

Título da Monografia: Por uma Nova Cultura Organizacional: A Importância do Desenvolvimento Humano nas Empresas

Monografia Aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

*“Não retrato o ser; retrato aquilo que passa...  
Se minha mente pudesse encontrar uma base  
firme, eu não escreveria ensaios, tomaria  
decisões, mas ela está sempre aprendendo e  
experimentando.”*

(MONTAIGNE, 1975, p.611)

## RESUMO

Este trabalho é resultado de um estudo feito sobre a valorização do ser humano nas organizações modernas, e de como as pessoas estão assimilando tal conduta. Procurou-se levantar algumas diretrizes, em que a importância do trabalho deve ser levada em consideração. Na revolução industrial, iniciou-se um grande avanço tecnológico, onde a indústria surgiu e com isso nasceu uma nova sociedade. A globalização do século XX foi o avanço da informação e dos padrões culturais de consumo. O trabalho tornou-se mundialmente dividido, mas em compensação é escravizante, direcionado e controlado. O mundo se tornou um mercado aberto, as economias são analisadas hoje através de blocos econômicos como a Comunidade Européia. Por isso as empresas precisam se estruturar para essa nova realidade, ou seja, se adaptando às inovações, investindo na educação de seu pessoal, formando lideranças, equipes de trabalho e desenvolvendo visões pessoais que delas possam tornar úteis e imprescindíveis para o crescimento da empresa.

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1. A EVOLUÇÃO DO TRABALHO E O SEU REFLEXO NA SOCIEDADE	10
1.1. O início de uma sociedade em revolução	10
1.2. O trabalho industrial na sociedade do século XIX	12
1.3. O pensamento sociológico do Homem x Trabalho	14
1.4. A era do trabalho globalizado	17
2. GERÊNCIA PARTICIPATIVA	19
2.1. Liderança	20
2.1.1. O líder projetista	22
2.1.2. O líder regente	22
2.1.3. O líder como professor	23
2.2. Visão do negócio	24
2.2.1. Domínio Pessoal	25
2.2.2. Visão Compartilhada	25
2.3. Aprendizagem	26
2.3.1. Aprendizagem em equipe	27
2.3.2. As disciplinas de aprendizagem	29
2.4. Motivação	30
2.5. Comunicação	33
2.6. Desempenho Humano	35
3. UMA VISÃO CRÍTICA DO TRABALHO HUMANO NA ORGANIZAÇÃO DE MERCADO	37
3.1. Uma distinção entre comportamento e ação	38
3.1.1. Síndrome comportamentalista	39
3.2. Uma visão da natureza humana	41
3.3. O alegre detentor do emprego vítima da sociedade de mercado	42

3.4. Trabalho e ocupação	42
3.5. Tempo de trabalho e tempo livre	44
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

## INTRODUÇÃO

A escolha deste tema justifica-se pelo fato de que hoje, com a sociedade em transformação, toda empresa para ser eficaz necessita de um esforço integrado de desburocratização, de gerencias qualificadas, organizações flexíveis, e descentralizações administrativas.

Traçando um paralelo entre ontem e hoje, vê-se que devido a uma tendência nos quadros gerenciais das empresas em que existe uma pressão participativa quase inevitável, a figura do superexecutivo, acaba tornando-se uma função em extinção devido a sua impossibilidade de acompanhar o ritmo frenético das mudanças. As empresas se preocupam muito com o resultado final, mas na cadeia de formação, que estrutura esse produto é relevante que se diagnostique alguns percalços principalmente no comando de delegações de poder. Muitas vezes o resultado do produto insatisfatório ao mercado, dá-se no descaso ou insatisfação dos funcionários que fabricam ou que delegam ordens.

Diante desse quadro, observamos que este é um assunto que merece destaque e discussão, pois muitas vezes o custo de repor prejuízos, pode ser maior do que demandar poder a funcionários satisfeitos e interessados no crescimento da empresa.

Vendo isso, procurei no decorrer de 5 anos que passei trabalhando para uma empresa, ficar mais perto dos funcionários, averiguando seu grau de interesse, dividindo as responsabilidades para que todos nós que formávamos aquela empresa, nos sentíssemos não só parte, mas integrantes de uma estrutura organizacional que dela seríamos responsáveis pelo funcionamento que a organização nos impusesse, visando nisto o sucesso da empresa. Mas encontrei algumas dificuldades, principalmente em estender essa concepção aos outros elementos partícipes do funcionamento da organização, como os serviços de fornecedores com relação a entrega de produtos.

Encontrei ainda outras dificuldades, pois vim de uma experiência, em que tive pouco tempo para uma vida pessoal e social prazerosa. O trabalho e as obrigações cotidianas, não me deram espaço para o lazer. Notei algo errado, e senti necessidade de algo mais a conquistar. O trabalho então, se confrontava com outras necessidades da vida.

A partir das minhas inquietações com o mundo do trabalho, percebi que a conciliação entre trabalho e prazer deveria ser buscada não apenas por uma necessidade de desenvolvimento organizacional, mas como uma necessidade humana fundamental até para possibilitar o desenvolvimento da organização. Desta forma, surgiu o interesse pela temática deste trabalho.

Será mostrado no decorrer desta monografia, sem que dela cause prejuízo às suas responsabilidades, uma alternativa para o melhor caminho do ser humano, para que se desenvolva o que lhes são vitais no pessoal, social e organizacional.

No desenvolvimento deste trabalho procuramos levantar algumas diretrizes, em que a importância do trabalho para o ser humano, deve ser levada em consideração. E esses questionamentos são abordados desde a antiguidade. A evolução tecnológica iniciada na revolução industrial, os pensadores e seus posicionamentos críticos, a era da globalização serão tópicos do primeiro capítulo.

O segundo capítulo vem com um enfoque na administração participativa. É uma tentativa de que o indivíduo tenha participação efetiva na empresa, e não uma participação como mero figurante. Desta forma, selecionei alguns tópicos que considero vitais para uma mudança no enfoque do humano no contexto organizacional: liderança, a visão do negócio, as equipes de trabalho, a motivação, a comunicação na empresa, e o desempenho humano, como perspectiva de desenvolvimento humano eficaz na empresa, tanto para a organização como para o indivíduo.

O terceiro capítulo, traz uma visão crítica de uma sociedade que deforma o indivíduo, devido ao seu comportamento premeditado. É desenvolvida uma discussão que aborda o conceito do indivíduo enquanto vítima do controle hegemônico dos que detêm o capital financeiro. O comportamento e ação, trabalho e ocupação, o trabalhador e sua natureza humana, tempo de trabalho, são alguns dos itens que abordaremos no decorrer deste capítulo.

A partir destas discussões propostas, espera-se contribuir para uma transformação na gestão de pessoas no contexto organizacional.

## **1. A EVOLUÇÃO DO TRABALHO E O SEU REFLEXO NA SOCIEDADE**

Não é de hoje, que surgem questionamentos relativos ao trabalho. Vem desde a antiguidade, onde os pensadores abordavam em manifestos filosóficos. O trabalho sempre existiu na história da humanidade, mas só com a revolução industrial tornou-se oficializado. Surgiram grandes pensadores, grandes descobertas, e um forte avanço tecnológico. Com isso a miséria também cresceu, e a sociedade já não era mais a mesma.

Veio a globalização e com ela rapidez do bem e do mal. O mundo é analisado por tendência econômica, formatada em blocos continentais. O ser humano agora é um valor monetário, e as virtudes, conveniências.

### **1.1. O início de uma sociedade em revolução**

Para um grupo dos maiores pensadores do mundo, como Sócrates, a ignorância e a desordem intelectual impediam que o homem atingisse a felicidade; Platão achava que o mundo real é o mundo das idéias, do qual o mundo sensível é apenas sombra e para Aristóteles a sociedade é uma organização natural e moralmente necessária para o homem atingir a felicidade. Diante das idéias propostas por estes pensadores, vemos como felicidade humana e desenvolvimento societal sempre estiveram relacionadas.

Daí vemos a necessidade de estudo, para que o indivíduo busque uma estruturação da vida societária, de seres que buscam desafios e conquistas no decorrer da sua existência. De onde sai o homem em busca das idéias, do sensível, da organização, da felicidade. A relação entre a felicidade humana e o desenvolvimento das organizações em seu estágio mais básico, sempre esteve articulada a uma concepção e trabalho, o qual, apresentou diversas modificação ao longo da própria história humana.

Existe uma distinção de duas fases que se sucederam na vida humana: o nomadismo e o sedentarismo. De uma fase nômade, baseada na economia de caça e coleta, passou o homem para uma sedentária, de economia de produção. Esta segunda fase é marcada pelo início das grandes civilizações: China, Egito, Mesopotâmia, Índia, Grécia, Arábia e Roma.

Na economia de coleta, o trabalho e seu produto tinham caráter comunitário, o que implicava em uma forma de relação do homem com o trabalho e com os outros homens, baseado na divisão do que era produzido e na coesão grupal.

Realizando um salto histórico até a Idade Média, observam-se algumas modificações significativas nessa relação homem x grupo x trabalho.

Na Idade Média, as corporações medievais concebiam a produção e o comércio com o fim de beneficiar a sociedade, pois qualquer remuneração em vez de buscar lucros crescentes, era proporcional aos serviços prestados.

Com o surgimento das grandes invenções que possibilitaram os descobrimentos marítimos, iniciados no século XV, foi inevitável a revolução comercial, onde produtos como metais preciosos e especiarias, eram frequentemente comercializadas entre as nações da época. E ainda existiam, a participação dos reis no desenvolvimento do comércio, interessados na criação de riquezas tributáveis.

Os iluministas também proporcionaram uma verdadeira revolução intelectual, uma nova maneira de encarar o mundo através da razão. Abandonava-se dessa maneira qualquer possibilidade de Deus interferir nos destinos humanos. Propunham um Estado em que respeitasse os direitos dos cidadãos. Ainda no séc.XVIII, Adam Smith, no seu livro *A Riqueza das Nações*, a economia funciona segundo a lei da oferta e da procura, critica o monopólio comercial e o sistema colonial característico do mercantilismo.

Segundo os iluministas todos os homens nascem iguais, livres, estes homens podem através do trabalho prosperarem economicamente. Para que isso configurasse como verdade, o ideal seria que todos os indivíduos, não só na lei, tivessem de fato a liberdade e o trabalho como uma forma de sustento econômico. Mas na realidade isso não acontece, muitas vezes, o trabalhador não ganha de remuneração o valor do seu próprio sustento. Num mundo onde a

cada dia se descobre um novo artigo tecnológico, ainda existem pessoas morrendo de fome e de frio, muitos dos quais moram no meio da rua. Este é apenas um dos paradoxos do liberalismo econômico com o qual ainda nos deparamos hoje em dia.

## **1.2. O trabalho Industrial na Sociedade do Século XIX**

A Revolução Industrial tem início no século XVIII na Inglaterra com a mecanização dos sistemas de produção. Enquanto na Idade Média o artesanato era a forma de produção mais utilizada, na Idade Moderna tudo muda. A burguesia industrial, ávida por maiores lucros, menores custos e produção acelerada, busca alternativas para melhorar a produção de mercadorias. Também podemos apontar o crescimento populacional, trazendo maior demanda de produtos e mercadorias.

Com a Revolução, prevalece uma mudança com relação a valores vitais e pessoais: substituição do homem como ponto de convergência dos interesses, por lucros, negócios, enriquecimento. Consolidou também, a sociedade burguesa liberal capitalista. Entretanto ao lado do aumento da riqueza e da prosperidade da burguesia, cresceu o pauperismo daqueles que perderam seus antigos direitos de uso da terra e que para sobreviver, transformam-se em trabalhadores assalariados no campo e na cidade.

Os artesãos acostumados a controlar o ritmo de trabalho, agora tinham de submeter-se à disciplina da fábrica. Na indústria têxtil (algodão), as mulheres, formavam mais da metade da massa trabalhadora. As mulheres trabalhavam na confecção de tecidos, barateando a mão de obra, pois era ainda menor que a dos homens. Crianças começavam a trabalhar aos seis anos de idade.

O aumento da miséria levou à revisão da Legislação dos Pobres, existente desde 1601 e que organizava o auxílio público dos desvalidos. A legislação tornou-se cada vez mais repressiva: todo indivíduo sem trabalho ou ocupação podia ser preso ou chicoteado e, em caso de furto mesmo que fosse para matar a fome, seria marcado a ferro, teria as mãos decepadas ou seria enforcado.

O nascimento das fábricas e sua devida organização ampliaram o controle do empresário sobre o trabalhador que ainda detinha os conhecimentos técnicos sobre a

produção. Criou-se nela uma hierarquia e quando surgiram as primeiras máquinas na indústria, já existia na fábrica um operário disciplinado e assalariado.

Antes da invenção da máquina a vapor, as fábricas situavam-se em zonas rurais próximas às margens dos rios, dos quais aproveitaram a energia hidráulica. Ao lado delas, surgiam oficinas, casas, hospedaria, capelas. Para fixarem-se os operários obtinham longos contratos de trabalho e moradia.

Com o vapor as máquinas passaram a localizar-se nos arredores de cidades. Elas surgiam tenebrosas, em grandes edifícios lembrando quartéis. O ambiente interno era inadequado e insalubre, com pouca iluminação e ventilação deficiente. Os operários, com seus míseros salários, amontoavam-se em seus quartos e porões desconfortáveis, em subúrbios mal construídos.

A hierarquia de comando das fábricas vem do modelo copiado das grandes ações militares, o estilo de comando, a forma de como se conduzia estratégias e a direção da empresa, mostra aspectos típicos da organização militar. Isso apesar da revolução industrial Ter provocado profunda modificação na estrutura empresarial e econômica da época. Na medida em que as guerras aumentam, o volume de operações militares cresce, daí a necessidade de se delegar autoridade para os níveis mais baixos do escalão militar, assim fazia Napoleão (1769-1821) nunca dava ordem sem explicar seu objetivo e certificar-se que o soldado havia compreendido corretamente.

A organização da empresa moderna nasceu com a revolução industrial e alguns dos fatores que influenciaram foram: a) A ruptura das estruturas corporativas da Idade Média. b) O avanço tecnológico, principalmente nas descobertas de novas energias. c) A substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção. Essas modificações produziram impactos na relação homem x trabalho e não pararam de provocar mudanças sociais.

Ao longo do século XIX a globalização do capital foi conduzindo à globalização das informações e dos padrões culturais e de consumo. Isso se deveu não só ao progresso tecnológico, intrínseco à Revolução Industrial. Esse desenvolvimento do capital não apresentou apenas ganhos, mas trouxe crise e paradoxos, como exemplo, a crise de 1929 teve tamanha amplitude justamente por ser resultado de um mundo globalizado, ocidentalizado,

face a expansão do capitalismo, e o papel da informação mundializada. Diante desse quadro, é importante analisar as modificações sócias da relação homem versus trabalho.

### **1.3. O Pensamento Sociológico do Homem x Trabalho**

Para Augusto Comte (Séc. XIX), os grupos humanos se constituem e progridem por meio de fatos intelectuais e morais. O sistema capitalista, nascido a partir de ambas influências irá possibilitar novas formas de organização.

Essa nova forma de organização, assim como o próprio sistema capitalista irá encontrar em Karl Marx (1818-1883), um de seus principais analistas e críticos. Segundo ele, no contexto capitalista, o trabalho define-se como produtivo se ele gera valor excedente, ou seja, o capital investido é não só recuperado, mas a isso se adiciona o lucro. Em questão vemos, quanto mais o trabalhador se aplica ao trabalho, tanto mais com ele se identifica num mundo exterior, ou seja a medida que esse mundo exterior torna-se poderoso, o trabalhador e o seu mundo interior tornam-se pobres.

Para Marx, a história humana é a história de luta de classes. Existem duas classes conflitantes: a burguesia e o proletariado. O desenvolvimento da produção é responsável pela luta de classes.

Como mostra Karl Marx (2004, p.112) neste trecho: “Quanto mais o trabalhador se esgota a si mesmo, mais poderoso se torna o mundo dos objetos, que ele cria diante de si, mais pobre ele fica na sua vida interior, menos pertence a si próprio.”

O Manifesto Comunista de Marx e Engels foi publicado no mesmo ano das revoluções de 1848, mas não teve influencia direta sobre esses acontecimentos. A palavra comunista foi usada para diferenciar o socialismo marxista do socialismo utópico dos pensadores franceses (Proudhon, Saint Simon). Pouco lido quando do seu lançamento, gradativamente o Manifesto foi sendo traduzido e se espalhando pelo mundo ocidental atingindo realmente aqueles a quem se dirigia: aos trabalhadores de todo o mundo.

Alguns filósofos franceses Proudhon (1809/1865), Saint Simon (1760/1825), Charles Fourier (1772/1834), Robert Owen (1771/1858), acreditavam que poderiam transformar a

sociedade capitalista, eliminando o individualismo, a competição, a prosperidade individual e os lucros excessivos, responsáveis pela desigualdade e miséria dos trabalhadores, através da compreensão e da boa vontade da burguesia. Consideravam que do ponto de vista da razão, nada poderia existir de mais racional e justo do que uma sociedade fraterna, igualitária e livre de pobreza. Portanto a burguesia seria capaz, por si só e em nome da razão de criar o bem estar geral. Daí denominou-se o socialismo utópico.

Assim como as revoluções históricas, o homem nasce com um impulso de tornar-se novo e diferente, revolucionando-se. Observando isso, Émile Durkheim (1859-1917), indica a civilização como fator principal da divisão do trabalho, num processo complexo que envolve a sociedade toda, ou seja, a civilização é consequência necessária das mudanças relativas ao volume e à densidade das sociedades. A quantidade de relações corresponde, teoricamente, ao número de participantes da sociedade. À medida que o grupo cresce em volume, aumenta a possibilidade de maior número de relações, tornando o conjunto mais complexo, embora seja menor a intensidade interativa total. O social emerge não só como regente do comportamento dos indivíduos, mas determina a consciência coletiva. A consciência coletiva não é a soma das consciências individuais, mas o produto dela. Ela existe em função do grupo e no grupo, penetrando as consciências individuais; possui realidade distinta, persiste no tempo e une gerações.

Ainda dentro de um pensamento social de consciência, tomando dois tipos, um econômico (capitalismo) e outro religioso (protestante), Max Weber (1864-1920), no livro “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, ressaltou a necessidade de apontar o significado do racionalismo ascético em relação a outros componentes da cultura contemporânea:

- A riqueza como empreendimento de um dever vocacional é não só moralmente permitida, mas diretamente recomendável.
- Quando surge a oportunidade de lucro é uma disposição de Deus. Esse chamado divino deve ser aproveitado com o propósito de cumprir a própria vocação.
- O trabalho constitui o mais alto instrumento de ascese, pois é preventivo, específico contra todas as tentações. A falta de vontade de trabalhar é um sintoma da ausência de estado

- Ascetismo e racionalização: De acordo com a mentalidade ascética, quanto maiores as posses, maior a responsabilidade de conservá-las integralmente, ou de aumentá-las por meio de infatigável trabalho para a glória de Deus.

Como descreve Max Weber (2004, p.119-120):

Mas a coisa mais importante era que acima de tudo o trabalho veio a ser considerado em si a própria finalidade da vida. As palavras do apóstolo Paulo “quem não trabalha não deve comer” valem incondicionalmente para todos. A falta de vontade de trabalhar é sintoma da falta de graça.

A revolução tornou os métodos de produção mais eficientes. Os produtos passaram a ser produzidos mais rapidamente, barateando o preço e estimulando o consumo. Por outro lado, aumentou também o número de desempregados. As máquinas foram substituindo, aos poucos, a mão de obra humana. A poluição ambiental, o êxodo rural e o crescimento desordenado das cidades também foram conseqüências nocivas para a sociedade.

Karl Marx (2004, p.73) analisa a voracidade dos empresários em detrimento do humano desde então:

Finalmente, devemos acolher as horas de trabalho normais, hoje e no passado. Para os trabalhadores ingleses da indústria do algodão, subiram de doze a dezesseis horas por dia nos últimos vinte e cinco anos, ou seja, precisamente desde a introdução do maquinário que economiza trabalho, devido à voracidade dos empresários.

No início do século XX, inicia-se um movimento de racionalização, denominado de taylorismo.

O americano F.W.Taylor, muito jovem preocupou-se com o esbanjamento de tempo, pois significava para ele o tempo morto da produção. Assim iniciou uma análise racional por meio da cronometragem de cada fase do trabalho, eliminando os movimentos longos e inúteis. Os mesmos são definidos pela integração, por meio de esteiras ou trilhos das diversas etapas do processo, assegurando o deslocamento da matéria prima e a fixação dos trabalhadores em seus postos de trabalho. Desta forma, conseguiu dobrar a produção; mas infelizmente este método, ignorava os efeitos da fadiga e os aspectos psicológicos e fisiológicos das condições de trabalho. Taylor reduziu o homem a gestos e movimentos, sem capacidade de desenvolver atividades mentais, que depois de uma aprendizagem rápida, funcionava como máquina.

#### 1.4. A Era do Trabalho Globalizado

Globalização, implica uniformização de padrões econômicos e culturais em âmbito mundial.

Max Weber (2004, p.50) já alertava: “Assim pois, o capitalismo atual, que veio para dominar a vida econômica, educa e seleciona os sujeitos de quem precisa, mediante o processo de sobrevivência do mais apto”.

A tendência histórica à globalização, tem suas raízes na era do renascimento e das grandes navegações, quando a Europa emergiu de seus casulos feudais. A tecnologia que permitiu ao europeu expandir a sua civilização, correspondeu a tecnologia que lhe possibilitou expandir a informação. Até a Revolução Industrial, no entanto, o processo de globalização foi acanhado. Com a Revolução Industrial e a liberação do capitalismo para suas plenas possibilidades de expansão, a globalização deu um salto qualitativo e significativo. A ampliação dos espaços de lucro conduziu à globalização.

Ao longo do século XX, a globalização do capital foi conduzindo à globalização da informação e dos padrões culturais de consumo. A classe trabalhadora debilitada por causa do desemprego, resultante do maciço investimento tecnológico, ou está jogada no desamparo, ou foi absorvida pelo setor de serviços, que não permite a formação de uma consciência de classe. O intercâmbio profissional comum nos nossos dias não é exatamente troca; é a sutil imposição da hegemonia ideológica das elites. A alta tecnologia que deveria servir a felicidade coletiva, está servindo à exclusão da maioria. Assim se questiona para que servem as conquistas tecnológicas crescentes? Paralelamente à exclusão social, temos o individualismo narcisístico, a ideologia da humanidade descartável, e que favorece a cultura do trabalho efêmero, transitório. O trabalho foi tornado desimportante no imaginário social, ofuscado pelo brilho da tecnologia e das propagandas que escondem o trabalho social, assim desvalorizando o trabalhador e por extensão a própria condição humana.

Nunca houve, como hoje, um trabalho de mão de obra tão mundialmente dividido, mas nunca essa divisão foi tão escravizante, direcionada e controlada.

Ao entrarmos nos anos 80/90, o capitalismo definitivamente hegemônico com a ruína do chamado socialismo real, ingressou na etapa de sua total euforia triunfante. Tais são os nossos tempos com determinadas palavras que preponderam em nossos discursos: reengenharia, privatização, economia de mercado e a metáfora do imperialismo: globalização.

Chegamos ao fim do século XX com um grande desenvolvimento tecnológico, um grande tumulto psico-social (a queda do comunismo e a hegemonia do capitalismo, globalização, etc) a consolidação da ciência, a ampliação e, de certa forma, a modernização da religião, o direito de falar, a humanidade vivendo em meio a muitos paradoxos, conflitos interiores e exteriores. E ainda com o homem que defende uma ideologia ampla, preocupado com a natureza como meio de sobrevivência do próprio ser humano. Torna-se um homem empreendedor, criativo, dinâmico tanto para construir-se quanto para destruí-lo. Chegamos ao fim do século, com grandes realizações, mas também com um ser humano conturbado com tantas mudanças principalmente mudanças de referencial, de valores, de critérios, de ética, de forma tão acelerada que muitas vezes não há tempo para digerir e adaptar todos esses eventos à vida cotidiana de cada cultura, de cada povo, de cada família, de cada indivíduo.

## 2. GERENCIA PARTICIPATIVA

O grande interesse das organizações deste início de século é visionar alternativas determinantes que combatam, as doenças trazidas pelo homem do fim do século XX. A ordem seria compor diretrizes que auxiliassem uma ordenação de maior compromisso com o ser humano, num questionamento com seus anseios, seus valores e critérios.

Guerreiro Ramos (1981, p.56) argumenta alguns aspectos do quadro atual:

Nas clínicas psicológicas, o indivíduo que se isolou da realidade é encorajado a lançar-se à procura da própria individualidade, mas é discutível que essa procura possa jamais ter sucesso, num mundo ordenado de acordo com regras contratuais de agregação social de interesses competitivos.

Vimos que não vai ser fácil, encontrarmos diretrizes eficientes que combatam e solucionem de imediato problemas conquistados ao longo dos séculos. Principalmente no que diz respeito ao ser humano.

Guerreiro Ramos (1981, p.56) nos instiga:

A psicologia, ela própria esquecida de tudo que possa transcender as persuasões sociais que agem sobre a psique humana, vem em auxílio do indivíduo. A nossa é uma era de remendagem psicológica.

Os novos tempos chegaram não há como negar, e com ele a instabilidade e a imprevisibilidade. O mundo se tornou num sistema aberto em que os mercados se expandiram; as economias se expandiram de tal forma que, analisamos hoje através de blocos continentais (Mercosul, Comunidade Européia).

Mas, segundo Idalberto Chiavenato (1997, p.18):

(...) a maior mudança está ocorrendo em um campo invisível que paira acima de nossos olhos. Exatamente nas cabeças das pessoas. Principalmente daquelas que trabalham e que se sentem cerceadas pelo ambiente de trabalho. E essa mudança está chegando ao chão das fábricas, juntamente com uma enorme preocupação ecológica, está surgindo uma profunda conscientização a respeito da qualidade de vida dentro das organizações.

Por conta disso, as empresas precisam se estruturar para a nova realidade; adaptar-se às inovações, investir em seu pessoal na educação e no desenvolvimento profissional, formar lideranças, equipes de trabalho/aprendizagem, e desenvolver visões pessoais que delas possam tornar úteis e imprescindíveis para o crescimento da empresa.

E isso não se realiza da noite para o dia. Mudança requer muito trabalho e obstinação. Diante disso, após realizar pesquisa bibliográfica, resolvemos enfatizar alguns itens considerados de fundamental importância para a modificação de um novo contexto organizacional que privilegie o humano. Sabemos dos paradoxos do capital. No entanto, acreditamos que é possível uma reestruturação no contexto organizacional de forma a equacionar minimamente a possibilidade de realização humana no mundo do trabalho.

Desta forma, abordaremos alguns tópicos imprescindíveis para realização de um processo moderno de direção organizacional: liderança, visão do negócio, motivação, aprendizagem, comunicação e desempenho humano.

A liderança é um tópico importante, como já falamos, e dentro disto podemos caracterizar três perfis de líderes essenciais: O líder projetista, o líder regente e o líder professor.

A visão do negócio é a lupa usada pela empresa, busca os objetivos e amplia-os, para serem atingidos satisfatoriamente, a visão do negócio é que vai direcionar a energia e estimular o comprometimento e o vínculo com a organização, a equipe de trabalho será onde o processo se desenvolverá para criar os resultados positivos do negócio, a motivação da equipe e toda organização, a comunicação eficaz para se tornar compreensível os objetivos reais da empresa e o desempenho humano que são os resultados percebidos para o alcance dos objetivos.

## **2.1. Liderança**

A liderança empresarial tem passado por grandes transformações na maneira de como geram resultados eficazes para suas empresas. Apesar de desenvolver ainda o modelo hierárquico vertical, aos poucos se nota uma evolução no tratamento a clientes e fornecedores,

devido a grande concorrência e dificuldades econômicas. Mas ainda na área funcional (funcionários), as empresas ainda permanecem rígidas e calcadas na premissa do “poder de mando”. Os líderes seriam aqueles preparados para assumirem riscos, tomar posições e conduzir outros profissionais numa determinada direção.

Dispensa comentários os resultados gerados por uma equipe participante, motivada: a qualidade de ações, diminuição de custos, ganho de tempo, ganho de qualidade no relacionamento com os clientes, maiores margens de lucro, etc. Mas para que isso aconteça, é necessário enxergar que entre funcionários, existem inúmeras diferenças, de compreensão, de procedimento, de potenciais.

A experiência tem demonstrado que a participação autêntica se realiza num clima onde prevalece a confiança mútua. Esta é conquistada pelo relacionamento harmônico da empresa. A empresa é um sistema aberto, sensível às transformações em que cada um de seus membros é um importante sensor e onde a liderança tem papel fundamental em seu futuro.

Os líderes que atuam diretamente com o mercado são portanto, os olhos e os ouvidos da empresa. A relação cliente-empregado-empresa deve guiar-se por critérios de confiabilidade como a rigor deve ser em qualquer relação humana.

A atitude do líder consiste em estabelecer objetivos, em inovar, em estar sempre aberto às oportunidades. A liderança deve consistir em eficácia. A eficácia de um líder, segundo Chiavenato (1997) deve ser:

- Constituir sua própria equipe e escolher adequadamente as pessoas com que irão trabalhar.
- O líder consegue a plena capacitação pessoal de sua equipe através da comunicação e da transmissão de informações, transferência de habilidades, mudanças de atitudes e desenvolvimento de conceitos e filosofias de trabalho.
- Analisar e planejar o trabalho de modo a assegurar um desenho de tarefas altamente sintonizado com as capacidades individuais dos membros de sua equipe e gerenciar as mudanças necessárias para manter constante essa sintonia entre desenvolvimento individual e grupal, e a conseqüente modernização das atividades e serviços.

- Conseguir o comprometimento sincero das pessoas com relação a objetivos e metas individuais, grupais e organizacionais.
- Motivar pessoas e grupos de trabalho através do cumprimento da tarefa em clima organizacional adequado, proporcionando condições para o alcance dos objetivos organizacionais e também dos objetivos individuais dos membros da equipe.
- Monitorar e avaliar o desempenho das pessoas e grupos para verificar o seu progresso e desenvolvimento a fim de assegurar elevados níveis de desempenho.
- Recompensar firmemente para assegurar o foco positivo do desempenho eficiente e eficaz da sua equipe e garantir justiça distributiva com relação aos ganhos de produtividade obtidos pela equipe.

A liderança não é uma habilidade nata, como muitos acreditam. A liderança é conquistada com muita disciplina, interesse em aprender, e trabalho. O líder além de ser um orientador, dinâmico e capaz, é aquele que põe a mão na massa e trabalha duro.

Dentro da prática da organização que aprende, segundo Peter Senge (1999), é importante mencionar três características de líderes:

### **2.1.1. O Líder Projetista**

Quem aspira a liderar por desejo de controlar, ou de ganhar fama, ou de ser o centro da atenção, terá pouca atração pelo calmo trabalho de definição de projetos da liderança. Aqueles que a praticam encontram uma profunda satisfação em dar autonomia aos outros e em fazer parte de uma organização capaz de produzir resultados com os quais as pessoas realmente se importam. Não se deve projetar estratégias e políticas que ninguém pode implementar porque não entende.

Cita Peter Senge (1999, p.370): “Projetar é, por natureza, uma ciência integradora, porque projetar significa fazer algo funcionar na prática.”

A arte da liderança envolve o dimensionamento de integrantes e necessidades em cada situação, além da definição de estratégias adequadas ao tempo e ao contexto. Essencialmente, a tarefa do líder é projetar os processos de aprendizagem através dos quais as pessoas em toda

a organização poderão lidar produtivamente com os problemas críticos que enfrentam e desenvolver o domínio nas disciplinas de aprendizagem.

Ainda temos muito que aprender sobre o que será necessário para criar organizações que aprendem, participam, mas uma coisa é certa, devemos estar dispostos a abandonar o paradigma de quem somos como gestores, para dominar esse novo trabalho que é urgente e imprescindível.

### **2.1.2. O Líder Regente**

A história de propósito do líder é tanto pessoal como universal. Define o, trabalho da vida do líder. Enobrece seus esforços, mas mantém uma certa humildade que o impede de levar seu próprio sucesso ou fracasso seriamente. Confere um sentido de profundidade única a sua visão, uma válvula de escape maior através da qual seus sonhos e objetivos pessoais tornam-se marcas em uma longa jornada. Mas, o mais importante: essa história é central para sua habilidade de liderar. Determina os propósitos de sua organização, sua razão de ser, dentro do contexto de “de onde viemos” e , “para onde vamos”, onde o “nós” vai além da própria organização e abarca a humanidade como um todo. Neste sentido, eles naturalmente vêem suas organizações como um veículo de aprendizagem e mudanças dentro da sociedade. Essa é a força da história de propósito – proporcionar um único conjunto de idéias que dão sentido a todos os aspectos do trabalho do líder.

Segundo Peter Senge (1999, p.379): “Ser o regente de uma visão muda o relacionamento do líder com sua visão pessoal. Ela deixa de ser uma posse, e passa a ser um chamado. Você é dela tanto quanto ela é sua.”

A partir dessa história, o líder desenvolve um relacionamento único com sua própria visão pessoal. Passa a ser o administrador da visão.

### **2.1.3. O Líder como Professor**

Os líderes, nas organizações que aprendem, prestam atenção a todos os aspectos, mas enfocam predominantemente o propósito e a estrutura sistêmica. Mais ainda, eles ensinam as pessoas da organização a fazer o mesmo.

Uma organização que rompe com os antigos paradigmas, com as estruturas verticalizadas, encontra-se com maiores possibilidades de desenvolver as pessoas que dela fazem parte e a si mesmas. Para tanto, é preciso uma mudança nos modelos mentais e na forma de enxergar a organização, pensando-a não apenas como algo estanque, mas abordando-a como um sistema.

Para tanto Peter Senge (1999, p. 380) nos explica:

Estrutura sistêmica é o domínio do pensamento sistêmico e dos modelos mentais. Nesse nível, os líderes estão continuamente ajudando as pessoas a ver o quadro geral: como as diferentes partes da organização interagem, como diferentes situações assemelham-se por causa de estruturas subjacentes comuns, como ações locais têm impactos maiores e de mais longo prazo do que os atores locais normalmente se dão conta e por que determinadas políticas operacionais são necessárias para o sistema como um todo.

Mas a estrutura sistêmica sozinha, alheia, numa organização não é suficiente, lida com o *como*, não com o *porquê*. Através do foco na história de propósito, nasce uma explicação mais coerente, e do por que a organização existe, e do rumo que está tentando tomar. Dá uma compreensão (enquanto organização) do que estamos tentando nos tornar. Quando as pessoas que compõem toda organização, começam a compartilhar de um amplo senso de propósito, elas se unem em um destino comum. E daí inevitavelmente, delas nascem um senso de continuidade e identidade inalcançáveis de outra forma.

Mas antes disso, devemos adotar alguns critérios para que as pessoas que compõem a organização compreenda o verdadeiro sentido de tudo isso que nós já falamos. Como adotar um critério para seleção de pessoas, em que se leve em conta potenciais a serem explorados, níveis de desenvolvimento, empregando estratégias em que se possam crescer, e mostrar o seu valor?

## 2.2. Visão do Negócio

A gestão moderna é determinado pela visão. A percepção, o conhecimento, a intuição, descortinam à liderança as diretrizes e os comportamentos adequados que irão marcar uma identidade gerencial própria, imprescindível a empresa. Segundo Chiavenato (1997, p.63):

A visão tem que ser uma clara de definição do negócio da empresa, do que se quer para o futuro em termos de objetivos e metas a serem alcançados. Todas as pessoas envolvidas devem Ter essa visão do negócio bem como dos objetivos sem distorções. É imprescindível que todas as pessoas tenham exatamente a mesma idéia do que a pretende, e de qual a sua missão.

Visão é a habilidade de compreender o que foi, o que é, e perceber o que será. Daí surgirá (nascerá), soluções e cenários alternativos, oportunidades que darão vida a continuidade dos negócios.

### **2.2.1. Domínio Pessoal**

O domínio pessoal vai além da competência e das habilidades, seria uma justaposição da visão (O que queremos) e uma imagem nítida da realidade atual(onde estamos em relação ao que queremos) gera o que chamamos de tensão criativa: uma força que tenta unir os dois, causada pela tendência natural de tensão para se buscar uma solução. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas.

Para Peter Senge (1999, p.169): “Aprender não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida.”

As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

Os gestores devem redefinir suas tarefas, devem abrir mão do antigo dogma de planejamento, organização e controle e perceber a natureza de sua responsabilidade pela vida de tantas pessoas. Têm como tarefa fundamental, proporcionar condições necessárias para que as pessoas tenham a vida mais enriquecedora possível.

### **2.2.2. Visão Compartilhada**

As visões compartilhadas surgem a partir de visões pessoais. É assim que obtém sua energia e estimulam o comprometimento. Baseiam-se no conjunto de valores, preocupações e aspirações do indivíduo. Por isso, o interesse genuíno sobre uma visão compartilhada, baseia-se em visões pessoais.

As organizações que tencionam criar visões compartilhadas estimulam continuamente seus integrantes a desenvolver suas visões pessoais. Se não tiverem sua própria visão, restará às pessoas simplesmente assinar embaixo a visão do outro. O resultado é a aceitação, nunca o comprometimento.

A visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de "sua empresa", ela se transforma em "nossa empresa". Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam uma nas outras comecem a trabalhar em conjunto. Cria uma identidade comum. (SENGE, 1999, p.236)

Deve-se estimular a visão pessoal, mas as organizações devem ter cuidado de não infringir as liberdades individuais. Ninguém pode dizer a outra pessoa esta é sua visão, nem forçá-la a desenvolver uma visão. Entretanto há atitudes positivas que podem ser tomadas para criar um clima capaz de estimular a visão pessoal. A atitude mais direta cabe aos líderes que possuem um senso de visão e que deve comunicá-lo de tal forma que os outros se sintam encorajados a compartilhar suas próprias visões. Esta é a arte da liderança visionária, que é construir visões compartilhadas a partir de visões pessoais.

### **2.3. Aprendizagem**

Segundo Chiavenato (2000), a formação de equipes de alto desempenho, competentes, humanizadas, satisfeitas, criativas, voltadas para atenção ao cliente interno e externo, leva a busca da qualidade individual, social, ambiental, institucional, onde a liderança tem destaque em seu papel de orientador, realizador, empreendedor, educador.

A liderança deve ter como compromisso a integração da sua equipe a luz das verdades e crenças que orientam as políticas e estratégias empresariais, contribuindo para a renovação da cultura organizacional; deve ser uma orientadora de objetivos e metas, formadora de equipes, estimuladora da criatividade em equipe.

Alguns fatores imprescindíveis para o adequado desenvolvimento de uma equipe de trabalho, segundo Chiavenato (1997):

- A equipe deve ter em mente objetivos claros e definidos; deve saber onde quer chegar, e definir os meios que serão utilizados durante o caminho.
- A equipe de trabalho deve compor de pessoas que possuam cabeças diferentes como um representante de cada área envolvida no empreendimento que será desenvolvido.
- Os principais membros da equipe devem trabalhar em tempo completo, de forma total e absoluta. A implicação de outras partes também deve ser total no período de atividade mais intensa. A dedicação e a cooperação deve ser total e, se possível, contínuas e constantes. Isso implica na avaliação dos resultados e suas respectivas recompensas.
- Os membros da equipe devem conviver junto durante a jornada de trabalho, ocupando uma localização única e integrada. A comunicação e o trabalho em equipe requerem agrupamento de pessoas.
- A comunicação é vital e importante, para a administração ela é imprescindível para o trabalho de grupo. O compartilhamento de idéias e o consenso sobre objetivos e metas são aspectos importantes que não devem ser menosprezados.
- A equipe funciona melhor quando trabalha com recursos exclusivos próprios e não depende de facilidades ou favores de terceiros.
- A melhor maneira de substituir uma relação de rivalidade por uma de cooperação é envolver outras partes estranhas no trabalho de equipe e conseguir sua confiança.

### **2.3.1. Aprendizagem em Equipe**

Quando uma pessoa é admitida em uma organização, ela passa por uma espécie de aculturação às práticas e filosofias predominantes na organização, e conseqüentemente o despejo de hábitos indesejados que possam causar prejuízos ao desenvolvimento do novato na empresa.

A organização deve comandar esse processo de integração e adaptação do novato, pois é de interesse da empresa que o novo participante incorpore suas normas, valores e padrões de comportamento rapidamente para que não haja prejuízos no desempenho da organização.

Conforme Lakatos (1997), um processo de integração mal conduzido não trará eficácia no desempenho do novo empregado. A empresa deve se preocupar em utilizar uma variedade de meios para facilitar a socialização dos novo membro com a equipe. Como por exemplo,

fazer com que o candidato conheça previamente o seu ambiente de trabalho com os funcionários antigos.

Chiavenato (1997) cita alguns elementos de socialização da equipe:

- Conteúdo da tarefa: A tarefa inicial deve ser suficientemente desafiadora para o novo empregado e suficientemente capaz de proporcionar-lhe sucesso. O empregado principiante tende a internalizar altos padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes de desempenho eficaz.
- O supervisor: A organização pode ser bem-vista ou mal-vista, se o supervisor tem um bom desempenho ou se é ineficiente. Esses supervisores devem ter condições de realizar três tarefas básicas com os recém-ingressados: 1) Transmitir uma descrição clara da tarefa a ser realizada. 2) Suprir as informações técnicas sobre como executar a tarefa. 3) Proporcionar feedback sobre a qualidade de seu desempenho.
- Grupo de trabalho: O grupo de trabalho tem uma poderosa influência sobre as crenças e atitudes das pessoas a respeito da organização e de como elas devem se comportar.

A utilização desses meios disponíveis junto com a influência do gerente na adaptação das pessoas à sua equipe será altamente satisfatória para o rendimento positivo do novo empregado junto aos anseios da organização.

Dentro da organização que aprende, Peter Senge (1999, p.263) cita também algumas características:

A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela baseia-se na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada e também no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. No entanto, visão compartilhada e talento não bastam. O mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão algum tempo, mas que não conseguem aprender.

A disciplina da aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, as duas formas distintas de conversação entre as equipes. No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda atenção ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. No confronto de idéias, diferentes visões são apresentadas e difundidas e existe uma busca de melhor visão que

sustente as decisões que precisam ser tomadas. O confronto de idéias distintas, são potencialmente complementares, mas a maioria das equipes não tem habilidade para distinguir diálogo de discussão, ou como passar conscientemente, de um para o outro.

### 2.3.2. As Disciplinas de Aprendizagem

Afirma Peter Senge, As disciplinas características das organizações que aprendem, exigem segundo Peter Senge (1999, p.265):

A disciplina da aprendizagem em equipe, como qualquer outra disciplina, exige prática. Entretanto é isso que falta nas equipes das organizações modernas. Imagine tentar montar uma excelente peça de teatro sem antes ensaiar. Imagine um time de esportes que não treina.

As práticas são o aspecto mais evidente de qualquer disciplina. Constituem também o foco inicial de indivíduos ou grupos quando estes começam a seguir uma disciplina. Para o iniciante elas requerem disciplina no sentido de esforço consciente e consistente. Em um debate acalorado, o novato no trabalho com modelos mentais precisa fazer um esforço para identificar os pressupostos que está usando, e por quê. Frequentemente os esforços do iniciante em uma disciplina são caracterizados pelo deslocamento no tempo: só depois do debate é que conseguimos ver com clareza nossos pressupostos e distingui-los dos dados e do raciocínio sobre os quais se baseiam.

No uso da disciplina do equilíbrio, é preciso que se busque indagações e argumentações com as seguintes diretrizes:

Ao defender seu ponto de vista:

- Torne seu raciocínio explícito.
- Estimule as outras pessoas a explorar seu ponto de vista.
- Estimule as outras pessoas a fornecer pontos de vista diferentes.
- Indague ativamente sobre os pontos de vista de outras pessoas que diferem do seu próprio ponto de vista.

Hoje pertencemos a uma era em que as organizações tendem a privilegiar o conhecimento. A aprendizagem torna o conhecimento um dos recursos de maior valor dentro

da organização, é um ativo intangível e invisível (pessoas, clientes, fornecedores, etc) é tão importante quanto a tecnologia, valor tangível. O conhecimento conduz a novas estruturas e tecnologias, a novas formas de interação humana. É uma disciplina que já está inserida na cabeça das pessoas, o que precisam é desenvolver e aplicar o conhecimento na utilização adequada dos recursos organizacionais.

## 2.4. Motivação

Existem muitas disciplinas que falam sobre como deve ser o comportamento do funcionário motivado, e também de como perceber o comportamento do desmotivado. A verdade é que nem sempre o que lemos nos livros, corresponde à realidade. Hoje, ainda não existem conclusões cientificamente corretas sobre o assunto. O terreno da motivação é ainda muito impreciso.

Conforme Castro (2003), não sabemos ainda o que é causa e o que é efeito dentro do comportamento motivado. As diferenças individuais, dificultam as empresas para que elas possam utilizar a motivação em igualdade de condições. O que é bom para uma pessoa pode não sê-lo necessariamente para outra.

Segundo Idalberto Chiavenato (1997, p.167):

Para se compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida.

Dentro desse contexto acima citado, procuramos alternativas de estudo e chegamos a teoria motivacional de Maslow, que é a mais conhecida, e é inserida dentro dessas necessidades humanas e se baseia dentro de hierarquias. São divididas em:

- a) Necessidades Fisiológicas – são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir sobrevivência ao indivíduo. Elas orientam a vida humana desde o momento do nascimento. Aliás, o início da

vida humana é uma constante busca da satisfação dessas necessidades elementares, mas inadiáveis.

- b) Necessidades de Segurança – busca a proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- c) Necessidades Sociais – são as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades (fisiológicas de segurança) estão satisfeitas.
- d) Necessidades de estima: são necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolve a auto-apreciação, a auto-confiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de auto-confiança, de valor, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza desamparo.
- e) Necessidade de auto-realização: são as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de desenvolver continuamente ao longo da vida. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

Podemos ver e também analisar, que o chamado ciclo motivacional é composto de fases e que se alternam e se repetem. A motivação deve funcionar de maneira cíclica. Como exemplo, Chiavenato (1997) aponta:

- Satisfação da necessidade: o ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. Ex: o funcionário que ganha no trabalho a promoção que tanto sonhava.
- Frustração da necessidade: o ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração. Ex: o funcionário que almeja uma promoção no trabalho e não consegue até o final de sua vida profissional.

- **Compensação da necessidade:** O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira impeditiva e o indivíduo encontra um desvio ou substituto para aliviar a tensão ou reduzir a insatisfação. Ex: o funcionário pretende uma promoção no seu trabalho e como compensação ganha apenas um aumento razoável no seu salário.

Cita Idalberto Chiavenato (1997, p.178):

Mas o que significa realmente a motivação? Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas aos indivíduos ou pelo seu próprio trabalho na empresa. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação.

Mas para chegarmos ao real interesse das empresas, que é a motivação profissional, não podemos esquecer que o indivíduo antes disso, tem que formalizar os seus anseios, para suprir suas necessidades individuais e esses anseios são formalizados dentro dos objetivos. A motivação profissional está inserida dentro da formação dos objetivos pessoais do indivíduo. Na verdade, poucas organizações percebem esse elo profissional-pessoal. O que vemos são organizações preocupadas com resultados não importando como isso possa se conseguir.

Só que as pessoas precisam simultaneamente alcançar objetivos organizacionais (em função da sua tarefa e da sua responsabilidade) e objetivos pessoais (em função das suas necessidades vitais). E cabe à organização fazer com que esses dois objetivos caminhem lado a lado, movendo-se na mesma direção, pois é daí que as empresas conseguirão fazer com que o indivíduo alcance seus objetivos e nisso consigam formalizar um consenso entre as pessoas sobre o que realmente interessa, a atuação dos objetivos organizacionais, aliado com o comprometimento íntimo e pessoal junto a empresa.

Algumas das responsabilidades do gerente:

- O gerente deve ajudar os membros da sua equipe a integrar seus conceitos sobre objetivos individuais e objetivos organizacionais, procurando situar adequadamente o problema.
- O gerente de ajudar os membros de sua equipe a integrar seus conceitos sobre os objetivos organizacionais, ou seja, a idéia que cada pessoa tem a respeito do que a empresa pretende alcançar, até o ponto em que possa atingir um conceito único e

abrangente. Recai sobre o gerente a responsabilidade pela integração entre objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas, pois ambas as partes devem contribuir para o alcance dos seus respectivos objetivos.

## 2.5. Comunicação

O que os gestores devem fazer para preparar bem a sua empresa? Sabemos que o principal ativo do indivíduo para a empresa é a sua competência profissional. E essa competência só poderá ser exercitada através das capacidades e habilidades humanas. É neste sentido que a empresa se adapta para o desenvolvimento das competências necessárias, tanto para as pessoas como para as organizações.

Mas saber preparar uma equipe é uma habilidade gerencial extremamente importante, para o gerente, para a equipe e para a empresa. Deve o gerente propiciar um canal de comunicação capaz de integrar as pessoas, fortalecer o desempenho, propiciar treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, ou seja, a comunicação deve também ser uma prioridade na estratégia da empresa.

Mostraremos aqui, alguns passos para entender melhor o conceito de comunicação.

Segundo Idalberto Chiavenato (1997, p.122):

Dado é um registro ou anotação a respeito de um determinado evento ou ocorrência. Os dados em si são destituídos de sentido ou de significado, pois na realidade, são grupos de símbolos não-aleatórios representando quantidade, ações, coisas etc. Quando um conjunto de dados possui um significado (um conjunto de letras ao formar uma frase significativa) temos uma informação. A informação permite uma certa organização do comportamento da pessoa em seu relacionamento com o ambiente externo que a envolve.

Então através dessas “informações” que acabamos de compartilhar, vemos que a comunicação é o processo de transmissão de dados, de uma pessoa para outra. Mas há de se destacar a necessidade de que o destinatário da informação a receba e a compreenda. Um dos grandes problemas dentro da organização é tornar legítima essa compreensão. Comunicar significa tornar comum (communis=comum) a uma ou mais pessoas de uma determinada informação.

O que a comunicação expressa é geralmente uma mensagem, sinal, idéia ou informação, e o seu objetivo é a compreensão da parte de quem recebe. Isso realmente se concretiza quando a pessoa que a recebe compreende ou interpreta a mensagem, idéia ou informação. Se a comunicação não chega ao seu destino, então ela não se efetiva.

Como já dissemos, as comunicações dentro das empresas não são perfeitas, são muitas vezes alteradas dentro do processo, o que quase sempre ocasiona do receptor da mensagem receber informações distorcidas do que foi originalmente enviado.

Alguns dos principais problemas de transformação da comunicação, mostradas por Chiavenato (1997):

- Omissão: pode ocorrer quando o receptor não tem capacidade suficiente para captar o conteúdo inteiro da mensagem e somente recebe ou passa o que pode captar. É intencional quando tem capacidade de captar todo o conteúdo, mas pretende passar apenas uma parte da mensagem.
- Distorção: pode ser causada pela chamada “percepção seletiva” das pessoas; cada pessoa seleciona consciente ou inconsciente os estímulos e informações que lhe interessam e passa a percebê-los seletivamente, omitindo os demais. Pode ocorrer também devido às diferenças de interesses e ponto de vista.
- Sobrecarga: ocorre quando os canais de comunicação conduzem um volume de informação maior que sua capacidade de processá-las. A Sobrecarga provoca omissão e contribui enormemente para a distorção.

A organização deve incentivar a comunicação aberta, clara e transparente entre seu pessoal, pois dessa forma as pessoas se sentem plenamente envolvidas com o comprometimento da empresa, sentem-se desimpedidas e livres de censura, e dessa forma a comunicação fluirá apenas por mensagens e idéias relevantes.

Mas devemos analisar antes algumas colocações de Chiavenato (1997):

- O mundo real é infinitamente complexo e diferenciado, enquanto o ser humano de processamento de informação é finito e relativamente simples.

- Cada pessoa pode compreender a realidade de maneira apenas parcial, pois seu sistema de informação funciona serialmente.
- Os símbolos e significados ao serem processados ficam conservados em estruturas especiais e limitadas de memória, cujo conteúdo pode ser mudado rapidamente, à medida que novos símbolos e significados apreendidos trazem mudanças para o sistema cognitivo.

Mas na verdade, além disso, tudo que analisamos, saber ouvir as pessoas é de primordial importância. Tentar captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente, buscar a calma e o bom senso antes de repassá-la incorretamente. Saber transmitir as idéias, a mensagem, é tão importante quanto saber ouvir.

## **2.6. Desempenho Humano**

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo de maneira extremamente dinâmica.

Cita Chiavenato (1997, p.195):

Os resultados percebidos pelas pessoas, seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa, provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação (grande, pequeno ou nulo) realimentará positiva ou negativamente a motivação.

A organização deve ter alguns cuidados, para com o indivíduo, pois o nível de satisfação pode desempenhar um reforço positivo ou uma frustração. Para que se desenvolva somente para o lado positivo, o gerente deve remover continuamente os excessos de regras e regulamentos, a supervisão cerrada, etc. E ainda procurar motivar e incentivar constantemente as pessoas para que dêem o melhor de si, e o cumprimento de suas tarefas profissionais.

A satisfação no trabalho, vêm também do reconhecimento das pessoas que compõem a organização. Esse reconhecimento pode ser demonstrado através de uma recompensa promocional, como gratificações, prêmios; ou demonstrado através de elogios pessoais, de agradecimento pelo dever cumprido.

Com isso o desempenho pode ser continuamente melhorado, através do próprio indivíduo, ou através de algum auxílio externo.

### **3. UMA VISÃO CRÍTICA DO TRABALHO HUMANO NA ORGANIZAÇÃO DE MERCADO**

Vivemos num mundo em que a humanidade disputa território, poder, religião, comida, viver está cada dia mais difícil. E essas dificuldades as pessoas compartilham em todos os lugares, inclusive nas organizações. O indivíduo é vulnerável a esses questionamentos consequentemente a organização também vai sofrer vulnerabilidade.

Procuramos alternativas para minimizar conflitos e disputas dentro das organizações, na intenção de tornar o ambiente profissional um convívio harmonioso. As atuais organizações não deveriam se preocupar apenas com o lucro, o resultado final financeiro, e sim em como o seu pessoal enxerga os objetivos da empresa, e em quanto esses objetivos estão inseridos dentro da sua vida.

A Gerência Participativa é uma dessas alternativas, na busca de desenvolver parcerias junto as pessoas na empresa, envolve todos numa tentativa de comunhão de objetivos. E nessa tentativa buscar lucratividade para empresa e para o seu pessoal.

Obviamente, a gerência participativa também possui falhas, mas não obstante, é relevante lembrar que as mudanças são demoradas principalmente quando envolve grandes interesses econômicos e comportamentais. O importante é não deixarmos de continuar tentando, e sempre que pudermos levarmos a discussão em plenário.

Nessa perspectiva passaremos agora a uma análise crítica da evolução do trabalho inserida no comportamento humano em nossa sociedade atual. Como estamos? E porque estamos assim? As respostas são inúmeras, mas o que se deve levar em consideração são nossos questionamentos a partir dessa leitura.

Lemos muito no estudo das organizações, repetições de conceitos elaborados de várias formas, em que considera normal e natural os requisitos organizacionais sobrepondo-se à conduta humana como um todo.

Escreve Guerreiro Ramos (1981, p.69):

O campo da teoria da organização tem sido tão indiscriminadamente receptivo a influências vindas de tantas áreas diferentes de conhecimento que parece agora ter perdido a consciência de sua missão específica. Embora um relacionamento cruzado entre as disciplinas seja, de modo geral, positivo e mesmo necessário à criatividade, é hora de uma séria avaliação da condição desse campo, para que ele não se transforme numa mera confusão de divagações abstratas, desprovidas de força e de direção.

Serão abordados temas como a ação e o comportamento humano que geram algumas particularidades, a diferença de trabalho e ocupação, o trabalhador da era mercadológica e uma visão crítica da natureza humana. O tempo de trabalho na sociedade moderna finalizará o contexto geral dos temas analisados.

### **3.1. Uma distinção entre comportamento e ação**

O comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade, ou na estimativa utilitária das conseqüências, uma capacidade. Sua categoria mais conveniente é a conveniência. Nisso o comportamento é desprovido de conteúdo ético, é efetivamente determinado apenas por causas eficientes.

A ação é um agente que delibera efeitos porque está consciente de suas finalidades. É pelo reconhecimento destas finalidades, que a ação é uma forma ética de conduta. A eficiência organizacional é uma dimensão incidental da ação humana. As pessoas são levadas a agir, tomar decisões, fazer escolhas e assim ela se baseia na estimativa das conseqüências, e não de causas eficientes.

Antes de uma abordagem maior sobre os alicerces psicológicos de estudos da organização de mercado, são oportunas algumas considerações, como mostra Guerreiro Ramos (1981, p. 51):

Comportamento continua sendo uma categoria de reconhecimento e conformidade, fato negligenciado, porque a conformidade a critérios de gregarismo socialmente estabelecidos foi transformado em padrões de moralidade humana. Homens e mulheres já não vivem mais em comunidade onde um senso comum determina o curso de suas ações. Pertencem a uma sociedade em que fazem pouco mais além de responder a persuasões organizadas. O indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta.

A palavra comportamento só teve aceitação lingüística na Europa, por volta do século XVI, e significava conformidade com as normas e os costumes ditados por conveniências externas, ou seja, um grupo ordenava como a sociedade deveria se comportar. Ainda hoje a palavra perdeu muito pouco desse significado.

### **3.1.1. Síndrome Comportamentalista**

A sociedade ainda conduz uma experiência histórica em que tenta criar um tipo de vida humana associada, ordenada e sancionada pelo termômetro regulador do mercado econômico. Essa experiência foi bem sucedida não apenas no mercado, mas também se mostrou conveniente para a exploração dos processos da natureza e para o desenvolvimento das capacidades humanas de produção. O indivíduo ilusoriamente ganhou melhoria material em sua vida, mordomias, mas perdeu o senso pessoal de auto-orientação. O indivíduo hoje, é o espelho de uma sociedade em que o puro cálculo das conseqüências substitui o senso comum do ser humano.

Segundo Guerreiro Ramos (1981, p.52): “A síndrome comportamentalista é a ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral à conduta humana, tornou-se uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas.”

Algumas das principais síndromes do comportamento:

#### 1) Fluidez da Individualidade

Na sociedade moderna os indivíduos vivem no meio, como exigência para uma pacificação negociada, ou seja, habitar e acomodar seus interesses pessoais. A conduta humana se configura a critérios utilitários, estimulam a fluidez da individualidade.

Cita Guerreiro Ramos (1981, p.54): “Na verdade, o homem moderno é uma fluida criatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de conveniência.”

A fluidez da individualidade é peculiar a sociedade moderna e constitui uma das principais facetas da síndrome comportamentalista. O indivíduo também traz dentro de si um sentimento permanente de transitoriedade das coisas, em busca constante da felicidade pessoal que assim é entendida como uma busca de satisfação de uma interminável sucessão de desejos. O mundo competitivo se torna estranho ao homem, e na tentativa de se superar o indivíduo acaba se conformando a papéis irrisórios.

## 2) Perspectivismo

Em consequência da visão fluídica, o indivíduo é levado a compreender que tanto sua conduta quanto a conduta dos outros é afetada por uma perspectiva. Na sociedade moderna conduta refere-se a comportamento e para comportar-se bem, o homem deve levar em conta as conveniências exteriores, pontos de vista alheios e os propósitos em jogo.

Os perspectivos floresceram de maneira ampla no século XVI, e nessa época a sociedade crescia envolvida com atividades propiciadas pelo emergente sistema de mercado (mercantilismo), e esse mercado era a força geradora da visão perspectivista da vida humana em sociedade.

## 3) Formalismo

O Formalismo é uma disposição psicológica exigida por um tipo de política separadado interesse pelo bem comum, por um tipo de economia interessada pelos valores de troca, ou seja uma ciência essencialmente definida por métodos e praxes operacionais.

## 4) Operacionalismo

O Operacionalismo positivista é considerado um traço da síndrome comportamentalista. O Operacionalismo Positivista é permeado de uma orientação controladora do mercado, induzindo o pesquisador a focar seus aspectos suscetíveis de controle, advindo de características filosóficas e psicológicas. Na raiz do operacionalismo está o interesse em lidar com problemas práticos do mundo, e sua identificação do útil com o verdadeiro. Utilidade é uma noção cheia de ambiguidade ética. O útil tanto pode ser

eticamente sadio quanto eticamente errado no domínio social, por isso o papel do operacionalismo em ciência social deveria ser eticamente qualificado.

Na realidade a síndrome do comportamento, constitui o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado econômico. A maioria das pessoas inconscientemente interioriza a síndrome comportamentalista como forma de enfrentar os desafios impostos pela sociedade. A disciplina Administrativa padrão, capturada pelos pressupostos do Perspectivismo, Formalismo, Operacionalismo, não pode ajudar o ser humano a superar essa situação.

### **3.2. Uma visão da natureza humana**

Nas sociedades pré-industriais, as organizações tinham pouca participação no processo de socialização do indivíduo. Nessas sociedades os costumes e as tradições eram influentes na visão do mundo e de padrões de comportamento aos indivíduos.

Hoje, o mercado tende a transformar-se na força modeladora da sociedade, os padrões de mercado, tendem a tornar-se equivalentes aos padrões gerais de pensamento e linguagem. A motivação nas organizações baseiam-se em que a competição, cálculo, interesse pelo ganho (remuneração) ou seja, características puramente econômicas, resumem a essência da natureza humana.

Cita Guerreiro Ramos (1981, p.96):

Somente Uma visão acrítica das metas organizacionais e da motivação humana pode explicar porque os chamados estudos humanistas se sentem a vontade em suas tentativas, por exemplo, de melhorar a cultura humana em complexos industriais poluentes e destruidores de recursos naturais.

A estrutura das organizações nas sociedades modernas, tornam o que seria humano, desumano, e enganadoras pois vem baseado na prática da Escola Humanista.

### **3.3. O alegre detentor do emprego vítima da sociedade de mercado**

O ambiente de trabalho das organizações modernas são inadequados, quanto ao caráter apropriado para a atualização humana. Na sociedade de mercado o emprego eficiente é aquele ator despersonalizado, ou seja, ele acata e desempenha ordens impostas de cima para baixo, sem questionamentos.

O emprego tornou-se algo muito maior para o indivíduo. Cita Guerreiro Ramos (1981, p. 99):“(...)Se uma pessoa permite que a organização se torne a referência primordial de sua existência, perde o contato com sua verdadeira individualidade e, em vez disso, adapta-se a uma realidade fabricada.”

Muitas vezes as organizações constituem indivíduos deformados, pois só um ser deformado pode encontrar em sistemas planejados o meio adequado á própria vivência. Conflitos entre o indivíduo e os modelos de sistemas sociais projetados é permanente e inevitável, e só poderá ser eliminado com a sua morte ou paralisia.

A sociedade atual dá tanta importância ao emprego que quem não é detentor de um emprego, não tem valor, é discriminado, e para a sociedade não é um cidadão.

No contexto das sociedades pré-industriais as pessoas produziam e tinham ocupações sem necessariamente serem empregadas. Nessas sociedades o desemprego como característica de desocupação era inconcebível. As dificuldades que existiam eram as guerras, as secas, as pragas. Pertencer a essa sociedade já dava direito ao indivíduo da possibilidade de estar livre de morrer de fome.

A questão é que o emprego não constitui mais o meio para engajar indivíduos em atividades socialmente produtivas. A sociedade de mercado tornou o emprego, como o único caminho para que o homem se torne um ser de significação social.

### **3.4. Trabalho e ocupação**

Entre as sociedades sempre existiu distinções entre atividades ou ocupações superiores e inferiores. Cita Guerreiro Ramos (1991, p.130):

As atividades de categorização existencial superior são, de preferência, exercidas autonomamente pelo indivíduo, de acordo com seu desejo de atualização pessoal. (...)As que não alcançam esse nível superior são atividades que forçam o indivíduo a se empenhar em esforços penosos. As atividades de nível superior não deixam de exigir esforços, no entanto, são gratificantes.

Vem desses pressupostos a distinção entre trabalho e ocupação, é que trabalho é a prática de um esforço subordinadas às necessidades objetivas independente do processo de produção, e a ocupação é a prática dos esforços produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal.

Cita Guerreiro Ramos (1981, p. 130):“Na sociedade de mercado a noção de lazer tem sido degradada porque se tornou sinônimo de ociosidade, passatempo, diversão – conotação que o lazer nunca teve antes.”

Num mundo em que o trabalho foi transformado em excelência, em meta de vida, o lazer naturalmente perde o caráter de uma condição essencial na vida do ser humano. A inversão do significado original de lazer, ocasionado pelo crescimento dos sistemas de produção atualmente, é um exemplo da desorientação de valores no qual atravessa a nossa civilização.

Concluiremos tal abordagem, em que caracteriza a ascensão do trabalho como a mais prezada de todas as atividades humanas abordando algumas razões psicoculturais:

- A revolução industrial foi o arcabouço para que todas as condições excepcionais surgissem, e o sistema de mercado tomasse conta da vida social do indivíduo.

Aborda Guerreiro Ramos (1981, p. 132):“A produção industrial apóia-se antes nas leis da mecânica do que em qualquer destreza pessoal particular, condicionando o homem eficazmente, a concordar com suas exigências operacionais.”

Neste contexto quanto mais rápido o indivíduo se adapta ao processo mecânico de trabalho, melhor será o resultado esperado. Espera-se que o indivíduo trabalhe, portanto ele é considerado apenas um componente da força de trabalho.

- O sistema de mercado é um sistema de preços, precisa de padrões para equivalência de bens e serviços. Com o processo competitivo, os lucros e os custos precisam ser rigorosamente calculados. O indivíduo passa assim, a ser um item de custo. O trabalhador para a organização é um requisito da contabilidade de produção.
- O sistema de mercado não pode funcionar em bases puramente técnicas e econômicas. O trabalho seria o mais importante setor social se na medida que o processo de sociabilização induzisse os indivíduos a aceitarem seus requisitos psicológicos. Lutero e Calvino na Revolta Protestante, defendiam que o trabalho era o critério cardinal de valor para os domínios da existência individual e social, hoje é apenas um aspecto particular na sociedade.

A sociedade de mercado limita as necessidades humanas e determina o cenário social, e espera que o indivíduo desempenhe adequadamente suas regras impostas.

Cita Guerreiro Ramos (1981, p. 110): “Além disso, é evidente que a submissão passiva do indivíduo à organização, em sua qualidade de detentor de emprego, tem um profundo efeito sobre sua personalidade, efeito que não desaparece em seu espaço vital particular.”

### **3.5. Tempo de Trabalho e Tempo Livre**

O tempo de trabalho é assunto reivindicado desde o início da era industrial, ou seja, desde o início da era do capitalismo a redução da jornada de trabalho tem sido central na ação dos trabalhadores.

Nos dias atuais esse tema ganha mais ênfase pois é uma tentativa de minimizar o desemprego, que abrange trabalhadores do mundo inteiro.

Um trabalhador de hoje, trabalha muito mais que um indivíduo de outra época, porque a complexidade dos dias atuais gera uma dificuldade maior, e exige muita concentração e dedicação para a execução satisfatória da sua atividade.

Antigamente, a sociedade não tinha a mesma necessidade de medir o tempo como a sociedade moderna. Hoje, surgiu um indivíduo que se auto-regula, nisso o tempo exerce

controle de fora para dentro, sob forma de relógios, calendários. Os indivíduos tornaram-se autodisciplináveis.

Segundo Ricardo Antunes (1999), uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe-se uma vida cheia de sentido dentro do trabalho. Não é possível comparar trabalho assalariado com tempo livre. Uma vida cheia de sentido em todas as dimensões do indivíduo, só será concretizada através da quebra de barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, pois é a partir de uma vida de atividades que dê prazer ao indivíduo, que se desenvolverá uma nova sociabilidade, onde a ética, tempo livre e ócio, onde aspirações no interior da vida cotidiana possibilitem o desenvolvimento da identidade entre indivíduo e gênero humano. Assim o trabalho se tornará dotado de sentido.

O direito do trabalho é uma reivindicação necessária, pois estar fora do mercado de trabalho (desempregado) para as sociedades modernas, é sofrer preconceitos, discriminações, é praticamente não existir. Essa luta pelo direito do trabalho em tempo reduzido e pela ampliação do tempo fora do trabalho, sem redução do salário, não deve se converter em tempo de consumo, onde o indivíduo é condicionado a investir em capacitação para se tornar mais competitivo ao mercado de trabalho, ou se induzir ao consumo.

## CONCLUSÃO

Homem e trabalho são duas palavras que se completam, mas a harmonia delas depende de como o indivíduo enxerga essa idéia. Não é de hoje a existência de questionamentos intrínsecos deste tema, mas nem por isso o torna irrelevante, pelo contrário a humanidade passa por uma profunda adequação de valores e ideais, onde cada assunto comentado torna-se válido pela sua complexidade.

Na antiguidade existia uma economia de coleta, o trabalho e seu produto tinham caráter comunitário. Com a revolução industrial tudo mudou, o avanço tecnológico proporcionou vislumbramento a sociedade e até mesmo aos detentores do capital. A mão de obra foi substituída por máquinas. O homem substituído por lucros.

Os pensadores da época, manifestaram-se através de suas obras como: Karl Marx, Max Weber, e outros. Mas a verdade é que muito tempo depois é que esses pensadores foram lidos e entendidos.

Expandem-se o trabalho globalizado (uma prática exercida desde o mercantilismo através das navegações), onde foi enfim efetivado. Mas longe do seu provincianismo, surgiu com um alto aparato tecnológico, e atropelou o mundo todo. A economia não é mais setorial, hoje se pratica uma economia mundial liderada por blocos continentais fortíssimos. E o capitalismo torna-se hegemônico e triunfalista com a derrota do socialismo.

O fim do século XX, traz consigo um ser humano informado e moderno, mas profundamente individualista, onde a ideologia da humanidade é descartável e o trabalho transitório. O homem torna-se uma mercadoria, e o emprego o seu bem mais precioso.

A mudança para esses parâmetros tem que ser comentada e difundida, a empresa tem que ter uma sintonia com o indivíduo e vice-versa. A organização crescerá quando municiar seus funcionários de um suporte em que eles possam trabalhar de mãos desatadas.

A empresa deve tornar claro e transparente seus objetivos, não só com os funcionários, mas para os clientes e fornecedores, pois esta cadeia funcional tende a tornar-se cada vez mais coesa. Trabalhar com parceiros converte-se em negócio confiável e comprometido.

A Gerência Participativa, não é uma solução, mas uma alternativa produtiva, focada nos interesses de mudanças das organizações modernas. Os temas abordados no trabalho dentro dessa perspectiva de mudança, tornam-se eficazes se os indivíduos também fizerem parte dessas mudanças. A liderança, a motivação, a visão do negócio, a forma de comunicação, a equipe de trabalho, tudo isso é aparato organizacional para a busca do desenvolvimento lucrativo da empresa. O crescimento da organização está intrinsecamente ligado ao crescimento do indivíduo.

No entanto, esses mesmo paradigmas apontados por uma nova postura dentro da organização ainda possuem falhas e necessitam de reflexões críticas, como as que foram apontadas no terceiro capítulo. Os impasses oriundos da relação homem e trabalho, antes de fornecerem respostas definitivas, nos remetem a que continuemos refletindo, questionando e buscando alternativas para esses impasses, tendo como meta a felicidade humana, mesmo que utópica. Esse, acreditamos, é o grande desafio da pesquisa e de um olhar sobre as organizações: buscar desvendar suas múltiplas linguagens, suas ambivalências, seus paradoxos.

É fundamental não perdermos de vista a necessidade de um olhar crítico sobre o mundo do trabalho, mas ao mesmo tempo, não perdermos a possibilidade de discutirmos ou apontar caminhos para a realização humana.

A dificuldade será grande, mas tomemos como um desafio. É importante que o indivíduo tome consciência, de que ele é o elemento mais importante da organização. É imprescindível que ocorra uma mudança de postura por parte dos gestores, para que o ser humano não seja visto apenas como recurso, mas como ser que no seu processo de desenvolvimento, desenvolve as organizações das quais faz parte.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

CASTRO, Celso Antonio P. **Sociologia Aplicada à Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARX, Karl. **Manuscritos Econômicos-Filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2004.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência da Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. 4.ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2004.